



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: JORNALISMO
ÁREA: ASSESSORIA DE IMPRENSA

SUSTOS COM “FANTASMAS”

**Uma pesquisa sobre gerenciamento de crise exercido pela SEDEST após
denúncias veiculadas na mídia**

AMANDA HARDMAN LIMA

RA n.º 2031422/5

PROF ORIENTADOR: LUIZ CLÁUDIO FERREIRA

Brasília/DF, Maio de 2008.

AMANDA HARDMAN LIMA

SUSTOS COM “FANTASMAS”

Uma pesquisa sobre gerenciamento de crise exercido pela SEDEST após denúncias veiculadas na mídia

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Jornalismo do UNICEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador Luiz Cláudio Ferreira

Brasília/DF, Maio de 2008

AMANDA HARDMAN LIMA

SUSTOS COM “FANTASMAS”

Uma pesquisa sobre gerenciamento de crise exercido pela SEDEST após denúncias veiculadas na mídia

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Jornalismo do UNI-CEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador Luiz Cláudio

Banca Examinadora:

Profº Luiz Cláudio

Profº Examinador (a)

Profº Examinador (a)

Brasília, Maio de 2008

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos os amigos, os meus pais, Adenauer e Didi, que são minha fortaleza, me apóiam e me dão todo conforto e carinho, ao meu irmão Luiz Gustavo, ao Jander meu eterno companheiro, a todos os professores, em especial ao professor Luiz Cláudio pela paciência e por seus conselhos.

“Só existem duas maneiras de fazer
carreira em jornalismo.

Construindo uma boa reputação ou
destruindo uma”.

(Tom Wolfe, jornalista e escritor)

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender a atuação da Assessoria de Imprensa da Secretaria de Desenvolvimento Social e Transferência de Renda durante a divulgação de que os funcionários da secretária Eliana Pedrosa foram acusados de fantasmas em novembro de 2007. Esta pesquisa aborda o trabalho da assessoria de imprensa no Brasil e no Mundo; o gerenciamento de crise, sua definição e importância para as organizações; e como a assessoria de imprensa da Se-dest gerenciou o caso dos funcionários fantasmas.

Palavras chave: Assessoria de Imprensa, SEDEST, Eliana Pedrosa, Raad Massouh, Funcionários Fantasmas.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
SUMÁRIO	7
Introdução.....	7
CAPÍTULO I.....	9
1.1 ASSESSORIA DE IMPRENSA.....	9
1.1.1 Como tudo começou.....	9
1.1.2 Brasil, a Assessoria de Imprensa também chega por aqui.....	10
1.1.3 Atribuições da Assessoria de Imprensa	11
1.1.4 Entrevista Coletiva.....	14
CAPÍTULO II.....	16
2.1 GERENCIAMENTO DE CRISE	16
2.1.1 O que é uma crise	16
2.1.2 Plano de Gerenciamento de Crise.....	17
2.1.3 Como administrar uma crise.....	18
2.1.4 O que não se pode fazer em uma crise de imagem	20
2.1.5 Prevenir é melhor que remediar	21
CAPÍTULO III.....	23
3.1. SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E TRANSFERÊNCIA DE RENDA.....	23
CAPÍTULO IV.....	26
4.1. CONHECENDO O CASO	26
4.2. Aprendizado	29
CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

Introdução

A raiz do problema

Funcionários trabalhando muito, cumprindo horário e mesmo assim são chamados de fantasmas? Aí, começa o problema. O assessorado começa a ter dores de cabeça, perdem o sono com as acusações. O fato é: o repórter fica contente em noticiar os fatos e o assessorado amedrontado com o que vai acontecer com sua imagem que em tanto tempo construiu. Como deve agir um assessor de imprensa num momento tão delicado? É nessa hora que ele deve por em prática os princípios de um bom gerenciamento de crise. Falar sempre a verdade, nunca deixar de falar sobre o assunto com um jornalista, rebater as informações incorretas é o que deve ser feito.

A escolha do tema desse trabalho de pesquisa acadêmica se deu justamente para compreender o trabalho da assessoria de imprensa da Secretaria de Desenvolvimento Social e Transferência de Renda (Sedest) durante a crise de imagem que a secretária Eliana Pedrosa passou em novembro de 2007, que durou 1 mês. O caso a ser estudado é o da acusação de ter funcionários fantasmas na Câmara Legislativa. Quais os erros e acertos cometidos pela assessoria de imprensa da Sedest durante a crise? E qual a experiência obtida com ela?

O primeiro capítulo tratará do surgimento da assessoria de imprensa no mundo e no Brasil. Seguindo a frente pela importância de uma assessoria de imprensa para as empresas ou estatais e o trabalho que ela desempenha. Após este estudo será feita análise sobre as suas atribuições, características e serviços oferecidos.

No segundo capítulo, será retratado o gerenciamento de crise de imagem. Qualquer empresa, estatal, jogador de futebol, médico ou personalidades estão sujeitas a passar por crises de imagens e, por isso, este capítulo iniciará com o surgimento do gerenciamento em meados de 1970, nos Estados Unidos, seu contexto histórico e a veremos como é importante termos um Plano de Gerenciamento de Crise para prevenir os problemas. Será explicado o que é uma crise de imagem, quem pode ser atingido e como administrar o caso em meio ao desespero e caos.

Os principais erros e acertos cometidos pelas assessorias de imprensa e organizações durante a crise também serão citados. Um dos erros mais comuns é evitar falar com a mídia, deixando que ela especule à vontade sobre a organização, acreditando que a crise é passageira. Um dos acertos é antecipar-se à crise e ter a verdade como aliada, no qual será dedicado um espaço especial sobre o assunto. E, para concluir o capítulo, será discutido o Plano de Gerenciamento de Crise com tópicos importantes a serem cumpridos pelas assessorias e organizações que estão em meio à turbulência.

O terceiro capítulo fará uma pequena explicação sobre a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Trabalho (Sedest), foco da pesquisa. Neste será dito sobre sua criação, finalidade, missão e visão.

CAPÍTULO I

1.1 ASSESSORIA DE IMPRENSA

1.1.1 Como tudo começou

Era da globalização, era da informação. Nesse novo mundo, instituições, empresas e até mesmo personalidades agem pelo que dizem, mas especificamente pelos acontecimentos mais significantes, que interferem na realidade e/ou na vida das pessoas. Dos fatos, se faz a notícia é de interesse não só do jornalista na redação, mas também de funcionários, familiares, dirigentes e vários outros segmentos do público.

A melhor maneira de se estabelecer comunicação com o mundo é o jornalismo. Cada frase tornou-se um espaço público, na qual são noticiados fatos de confrontos à atualidade. Noticiar é o modo mais eficaz de agir, de mostrar feitos à sociedade.

Apurar, escrever e noticiar casos é uma correria diária para os repórteres, principalmente para aqueles veículos de comunicação que passam a informação quase que na hora do acontecido.

Neste contexto, a Assessoria de Imprensa foi criada por Ivy Lee no ano de 1906, para tratar do relacionamento entre uma pessoa física, entidade, empresa ou órgão público e a imprensa.

Lee conseguiu recuperar a imagem de um cliente poderoso com um projeto de relações com a imprensa. O criador da intermediação com a mídia abandonou o jornalismo e abriu o primeiro escritório de relações públicas do mundo, em Nova Iorque. (CHAPARRO, 2002, p.33-34)

O sucesso de Ivy Lee como assessor começou com uma declaração, em forma de carta, enviada aos editores dos jornais se comprometendo a enviar somente notícias, e não propagandas para as redações. Eis a carta de Lee:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamen-

to de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem.

Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com muito prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato.

Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Únicos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público (CHAPARRO, 2002, p.36)

Logo após esse estreitamento de laços e amostra de competência, Lee criou um sentimento de confiabilidade entre assessor e imprensa. (CHAPARRO, 2002, p.36).

Segundo Chaumely e Huisman, citado por Manuel Chaparro, em 1940, logo após os Estados Unidos, foi a vez do Canadá trabalhar com a Interação do assessor com a mídia. Em 1946 a França, por iniciativa da Esso Standard e da Shell. Após quatro anos chegou a vez de países como Holanda, Inglaterra, Noruega, Itália, Bélgica, Suécia e Finlândia. A Alemanha só teve sua primeira agência especialista em 1958, 52 anos após o surgimento nos Estados Unidos. (CHAPARRO, 2002, p.40).

O assessor de imprensa deve ser o intermediário, o mediador entre o assessorado e a imprensa. Ou seja, é ele quem vai contatar as fontes, os jornalistas e perceber a melhor forma para ajudar a empresa.

Ele deve administrar as informações jornalísticas e o fluxo das fontes para os veículos. É por isso que o relacionamento da assessoria de imprensa com a mídia é tão importante para que uma notícia seja bem veiculada.

1.1.2 Brasil, a Assessoria de Imprensa também chega por aqui

Para que a empresa não fosse um sucesso só financeiramente, era preciso divulgá-la. Por isso, como as multinacionais chegaram com a experiência de ter um assessor de imprensa, os brasileiros não fizeram diferente. Segundo Duarte, na década de 50, a divulgação de empresas privadas chegou ao Brasil pelas multinacionais, que trouxeram experiências de seus países de origem. A Volkswagen teve sua Assessoria de Imprensa apontada como pioneira no Brasil.

Segundo Duarte, “ela teria sido a primeira estrutura formada em uma organização privada para atuar com relacionamento planejado, sistematizado e permanente com a imprensa, numa perspectiva estratégica”. (2003, p.85). Para conquistar a opinião pública.

A procura da imprensa por assuntos que não se tratavam de política aumentou no Regime Militar. Por causa disso as grandes agências de propaganda resolveram investir em marketing e assessoria de imprensa. Muitos jornalistas foram contratados para viajar até os jornais do interior para distribuir material das empresas e ganhar espaço nas notícias diárias. (DUARTE, 2003, p.89).

Na década de 80, a Assessoria de Imprensa cresceu bastante, e muitas empresas passaram a contratar jornalistas especializados em estabelecer relações entre elas e a mídia, além de produzirem notícias. Esse período foi tão importante para os jornalistas que a “comunicação institucional tornou-se uma grande área de atuação, não apenas para egressos dos veículos, mas até para estudantes e recém-formados”. (DUARTE, 2003, p.89).

1.1.3 Atribuições da Assessoria de Imprensa

Assessoria de imprensa é uma tarefa trabalhosa. Há como outras profissões várias atribuições. Algumas das principais funções da Assessoria de imprensa enumeradas, segundo Elisa Kopplin e Luiz Artur Ferraretto, no livro Assessoria de Imprensa Teoria e Prática é o relacionamento com os veículos de comunicação social abastecendo-os com informações relativas ao assessorado intermediando as relações de ambos e atendendo às solicitações dos jornalistas de quaisquer órgãos de imprensa; e o controle e arquivo de informações sobre o assessorado divulgadas nos meios de comunicação, bem como avaliação de dados provenientes do exterior da organização e que possam interessar aos seus dirigentes.

As atividades de um assessor de imprensa foram padronizadas entre as agências de comunicação de todo o Brasil, para que a informação entre assessoria, cliente e a imprensa seja transmitida adequadamente. (MAFEI, 2004, p.63)

A maioria dos termos usados pelas assessorias, são em inglês, mesmo já terem sido traduzidos para a nossa língua, o português, continuam sendo utilizados.

Um texto escrito de forma direta, no formato jornalístico, para ser encaminhada à imprensa como uma sugestão de pauta, chama-se release. O objetivo do *release* é chamar a atenção da mídia para um assunto que se supõe ser publico ou de cunho social, mas com o ponto de vista da organização ou fonte. (2003, p.89)

Já o *Follow up* é uma continuidade do trabalho após ter enviado o release para as redações. Ele serve para certificar se as redações receberam o *release*, a convocação para coletiva ou material de divulgação da empresa. Para confirmar o recebimento, as assessorias de imprensa ligam para as redações pedindo a confirmação do recebimento. Este processo é de extrema importância, pois a imprensa recebe, diariamente, muitos materiais e releases e não tem tempo de ler todos e, assim, não percebem a importância do seu release.

Press kit é o conjunto de informações sobre o assessorado, contidos numa pasta ou envelope, enviado às redações ou distribuídos aos jornalistas em coletivas, entrevistas individuais e demais divulgações, como material de apoio. O *press kit* é importante, pois traz informações úteis que o assessorado pretende passar a imprensa. Segundo Mafei quando ele é distribuído durante coletivas de imprensa, é um importante apoio para que as entrevistas fluam melhor. (MAFEI, 2004, p.67)

Algo que é considerado uma excelente ajuda para o assessor é o Mailing list. Ele contém os telefones, *e-mails*, endereços, cargos, editorias e nomes de jornalistas e veículos de comunicação do país. É importante sempre manter o *mailing* atualizado.

Para que o assessorado saiba como se portar a uma entrevista, o Media trai-

ning é o treinamento que os assessores de imprensa oferecem aos seus clientes para que eles saibam como se atende a mídia. Durante o treinamento os assessorados aprendem como lidar com microfones e câmeras, a serem objetivos, claros e diretos. (MAFEI, 2004, p.72)

A matéria que foi publicada pode servir de documento no futuro. O Clipping é um dos produtos que pode ser desenvolvido por um assessor de imprensa. Ele reúne todas as notícias veiculadas na mídia durante todo o dia sobre o assessorado ou assunto de interesse do mesmo. Ele é importante para saber se as informações passadas pelo assessor estão saindo na mídia de forma correta e até mesmo para conhecer o trabalho da concorrência na mídia.

Segundo Lopes, dentre as inúmeras funções na instituição, órgão ou empresa citadas acima, o assessor deve se preocupar com a relação da imprensa com a instituição. E é sobre isso que este trabalho apresenta. Como age um assessor de imprensa no caso de uma crise de imagem. O cuidado com a mídia é devido a importância que ela tem na intermediação entre empresa e público.

E as empresas têm na maior parte das vezes a imprensa como único meio de contato com a sociedade. Por isso os recursos de comunicação num estado democrático são tão importantes quanto os insumos industriais e os bens de capital. (LOPES, 1995, p. 31)

Para ter uma boa relação entre as mídias de comunicação e as assessorias de imprensa, espera-se segundo o trecho do texto de Graça Caldas, no Livro de Jorge Duarte: Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia – teoria e prática, na página 310 e 311:

Assessor:

1. ter transparência nas relações com a imprensa;
2. nunca sonegar informações;
3. encaminhar soluções para os problemas apresentados;
4. agir como um facilitador, interlocutor e mediador nas relações do jornalista com a instituição e fonte;
5. planejar e organizar o trabalho da assessoria para o atendimento ágil das demandas;
6. ter o feeling da notícia adequada para cada veículo para antecipar-se às demandas e saber vender bem uma pauta;

7. eficiência e rapidez no retorno das informações solicitadas;
8. preparar bem as fontes para uma entrevista clara, objetiva e competente;
9. orientar as fontes para dar entrevistas por telefone, quando necessário;
10. planejar as coletivas realizando-as pontualmente;
11. site da instituição e da Assessoria com links confiáveis e ágeis;
12. bancos de dados com informações básicas da instituição e dos temas a serem divulgados;
13. ter sempre uma fonte alternativa para falar em nome do dirigente;
14. não abusar de releases e direciona-los de acordo com a característica do veículo para não parar na lata de lixo;
15. não visitar a redação em horário inadequado e sem combinação prévia;
16. não assumir o papel de porta-voz da instituição.

E o jornalista:

1. tenha conhecimento mínimo sobre o assunto em pauta;
2. mantenha-se informado sobre notícias veiculadas em outros veículos;
3. tenha arquivo de fontes e informações que possam servir para futuras entrevistas;
4. não ser arrogante em relação ao assessor;
5. compreender que pode haver falta de disponibilidade de uma fonte;
6. pedir contatos das fontes para esclarecer dúvidas que fiquem pendentes e que assim não saia nada errado;
7. buscar fontes alternativas e checar informações;
8. ver no assessor um parceiro em busca da informação desejada.

1.1.4 Entrevista Coletiva

Kopplin e Ferraretto citam Rabaça e Barbosa sobre o que é a entrevista coletiva: “a personalidade atende à imprensa em conjunto, respondendo às perguntas de repórteres de diversos veículos de comunicação”. (2001, p.104) A entrevista coletiva é importante para comunicar a imprensa assuntos relevantes (que já estejam ou não na mídia) e também funciona como divulgação do cliente.

Situações que justificam a convocação de coletiva, segundo Kopplin e Ferraretto:

Anúncio de medidas na área governamental; de investimentos; esclarecimentos públicos; divulgação de prêmios internacionais e inéditos; finalização de processos de fusão e aquisição; comunicado sobre desempenho financeiro e comercial de grandes conglomerados; contratação de importantes jogadores de futebol; convocação de seleções; confirmação de aguardadas manifestações culturais e artísticas. (2001, p.104-105)

Para Mafei a regra de convocação de uma entrevista coletiva é simples: apenas assuntos que chamam a atenção ou, de alguma forma, tem impacto na vida da população. (2004, p.86)

As entrevistas coletivas exigem um maior preparo da assessoria e principalmente do assessorado, deve-se haver uma estratégia em todas as etapas da realização do evento, pois são vários jornalistas ao mesmo tempo mobilizados em torno de um único assunto.

Antes de organizar o evento, deve-se fazer um estudo sobre o motivo da coletiva entre assessores e assessorados. E o mais importante: treinar o porta-voz para que as informações que serão passadas aos jornalistas sejam claras e objetivas. É importante que todas as questões relacionadas ao assunto estejam contextualizadas e apuradas para que o assessorado saiba responder todas as perguntas e não cause constrangimento entre os dois.

Durante a coletiva os assessores devem estar atentos a tudo o que é dito pelo porta-voz e perguntado pelos jornalistas, para que, caso seja necessário, esclarecer dúvidas ou encaminhar informações complementares às redações para não correr o risco de que algo incorreto seja publicado pela imprensa.

No dia seguinte ao evento é importante verificar no clipping se não houve nenhum erro de informação divulgado pela mídia. Caso aconteça, é imprescindível comunicar a imprensa do erro e solicitar alteração.

CAPÍTULO II

2.1 GERENCIAMENTO DE CRISE

Sua empresa vai muito bem, obrigada. De repente, começam a ser publicadas matérias maldosas ou até mesmo notas maldosas que nada tem haver com o que está acontecendo. Qualquer pessoa, artista, jogador de futebol ou político, independente da experiência e admiração, está sujeita à crise de imagem. A crise de imagem, por menor que seja, pode causar grandes transtornos se não for bem gerenciada.

Quando estoura uma crise, o assessor de imprensa deve estar preparado para se dedicar ao problema. Nesse momento o assessor vai se deparar com a preocupação do cliente e a satisfação do jornalista por ter descoberto aquele possível escândalo. É o momento de pensar, estudar e agir com todas as maneiras possíveis para contornar a situação, pois o público tem muito interesse em conhecer cada vez mais os detalhes da crise.

2.1.1 O que é uma crise

Segundo Ian Mitroff, citado por Rosa, falhas humanas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem. Rosa cita a explicação de Ian Mitroff, um estudioso e um precursor de crise do mundo, para explicar o que vem a ser uma crise de imagem:

Em contraste com os desastres naturais, sobre os quais freqüentemente temos pouco controle, falhas humanas provocam crises em função de ações ou de inações impróprias. Em princípio, falhas humanas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem.

Teoricamente, podemos nos sentir ultrajados pela Mãe Natureza com a ocorrência de um terremoto ou um tufão, mas não com a mesma intensidade que nós sentimos quando contemplamos uma explosão trágica, por exemplo, como a da aeronave Challenger, que resultou na perda de sete vidas. (2001, p.23)

Forni explica que a crise de imagem não ocorre apenas quando acontece calamidades ou eventos de grande porte, os pequenos incidentes com fatos aparentemente simples e insignificantes, que não são conduzidos da melhor maneira, podem gerar problemas indesejáveis. (2002, p.365)

Por menor que seja a crise de imagem que afeta sua empresa, ela se tornará maior aos olhos do público. Os veículos de comunicação a cada dia buscarão novas informações para se ser melhor do outro veículo, e que vença aquele que tiver as melhores informações antes de todos. (2001, p.27-28) Rosa diz:

No Brasil, pesquisas de opinião feitas pelas televisões com a sua audiência mostram que, toda vez que um desmando, um ato antiético ou de corrupção é dissecado por uma emissora, o grande público agrade. Sente-se bem atendido como consumidor, com a tevê prestando um serviço de utilidade pública. Lembre-se: escândalo dá ibope. (2001, p.28)

As crises de imagem evoluem aceleradamente. As notícias negativas saem nas diversas mídias ao mesmo tempo, gerando medo aos que estão envolvidos com a situação. A base do sucesso de uma empresa ou instituição que são a credibilidade, a confiança e a reputação, sempre são atingidas pela crise de imagem.

2.1.2 Plano de Gerenciamento de Crise

Existem seis pontos básicos a serem incorporados em um Plano de Gerenciamento de Crise: avaliação das crises mais prováveis, o comando das situações de crise, a doutrina da crise, base de dados, definição do porta-voz e auditorias de crise, segundo afirma Rosa:

1. Avaliação das crises mais prováveis: Deve-se mapear as prováveis

crises que possam atingir uma organização ou um líder. Existem pelo menos dez tipos de crises: de origem criminosa, de natureza econômica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos e construções, de natureza legal, de relações humanas, de risco de vida e regulatórias. É preciso um plano para cada uma desses tipos de crise individualmente e, também, estar preparado para um “eventual ocorrência simultânea de múltiplas crises”. (ROSA, *apud* MITROFF, 2003, p. 72)

2. O comando das situações de crise: Para cuidar da crise sem que a empresa pare, é necessário definir os líderes do “alto nível gerencial” que serão treinados para enfrentar o processo e, assim, a empresa poderá funcionar “normalmente” sem que paralise todo o “alto nível gerencial”.

3. A doutrina da crise: Esta doutrina consiste em definir como a organização irá se comportar em cada situação de crise, quais ações deverão ser tomadas, que pessoas serão acionadas e o que farão. Nos planos de empresas americanas e européias essas ações são descritas em detalhes.

4. Base de dados: a base de dados é a preparação antecipada de documentos de informação e a reunião de dados simples, mas importantes como telefone de pessoas que deverão ser contatadas caso seja necessário. A base de dados também pode conter pesquisas de opiniões feitas antes, durante e depois da crise; discursos previamente definidos para cada tipo de crise e etc.

5. Definição do porta-voz: O porta-voz é uma figura-chave em acontecimentos que exijam elevada exposição. Ele deve ser nomeado e treinado para estar preparado para cada tipo de crise.

6. Auditorias de crise: Elas consistem em auditar permanentemente a organização – ou líder -, tentando descobrir potenciais focos de crises.

Outra questão importante levantada por Rosa é uma espécie de *check list* para a crise quem devem ser seguidos:

1. Identifique no mínimo dez problemas potenciais que podem afetar uma companhia;
2. questione qual seria a repercussão de cada um;
3. questione qual seria a sua primeira mensagem para cada um;
4. Diga quem participa de seu Grupo de Crise;
4. reveja a cobertura do seguro e saber exatamente o que ele cobre;
5. reveja se você mantém contato profissional com a mídia. (2003, p. 74)

2.1.3 Como administrar uma crise

Formar uma equipe para que vai trabalhar durante todo o período da crise é um dos primeiros passos. Segundo Mafei (2004, p.113), as ações devem ser dirigidas para todos os públicos com os quais a organização se relaciona e, especialmente, com aqueles que sofreram ou que estão vivenciando as conseqüências do problema.

Para que a crise seja bem gerenciada, a empresa ou instituição, nunca deve

ser resolvida somente pelo departamento jurídico, mas também é de grande importância que se contrate uma boa assessoria de imprensa para apoiar no trabalho com a mídia. Chinem diz: (2003, p.86) o jornalista é um especialista em crise, pois ela é como a notícia, nunca tem hora para acontecer e pega a todos desprevenidos.

Mário Rosa (2001, p.106-107) explica uma característica marcante durante as crises. É o chamado “diálogo de surdos”:

As organizações ou pessoas atingidas não conseguem entender como tanta bobagem sobre elas aparece em toda a imprensa, enquanto a cada contato com os “suspeitos” os jornalistas reforçam sua visão negativa, alicerçam os seus preconceitos. (2001, p.106-107).

Calma e tranquilidade são fatores importantes quando se trata de mídia, qualquer erro pode ser “fatal”. Nunca deve brigar ou discutir com os meios de comunicação quem está passando por uma crise de imagem, pois não são eles que estão sendo “julgados” pela população e essa atitude pode piorar a situação.

É importante criar um plano de comunicação com a mídia e definir o que será dito. Deve-se, também, escolher um porta-voz para falar com os jornalistas.

O assessor de imprensa deve estar preparado para todos os tipos de questionamentos. É importante saber lidar com a mídia e conhecer bem a empresa. Forni (2002, p.376) cita Susskinf e Field sobre a escolha do porta-voz: “Escolha um porta-voz experiente, informado, que fale com clareza e diante do qual o público não se sinta diminuído”, e ainda completa:

O diretor ou gerente da área, que entende melhor do assunto, pode ser uma boa opção, com a premissa de que saiba lidar com os jornalistas e não venha para “esconder” nada. Nesse momento, mais do que nunca, estar sempre acessível e disponível para explicar o problema nos mínimos detalhes. (2002, p.376)

Não pode perder o momento de se pronunciar e, também, não se adiantar e falar à imprensa sem informações confusas ou incorretas. Deve-se não deixar de atender a mídia. Caso não tenha as informações solicitadas, diga-a que irá se informar melhor e em breve entrará em contato com ela. Segundo Mafei (2004, p.114)

“Não espere passar o calor dos acontecimentos. O atraso pode reduzir a importância da versão que a empresa quer incluir na mídia”.

O mais importante durante uma crise de imagem é, segundo Maristela Mafei (2004, p.115) é falar a verdade:

A organização pode não informar determinados dados, se considerálos estratégicos por algum motivo, mas isso será aceitável apenas se a omissão dessas informações não contrariar o esclarecimento sobre os fatos em atenção à segurança das pessoas e dos bens materiais que possuam. Mentir é a pior saída possível. A versão correta, cedo ou tarde, virá à tona. (2004, p.115)

A crise de imagem só será concluída quando for resolvida por completo e quando se obtiver sucesso no gerenciamento. A mídia só faz o papel de informar a população do que está acontecendo.

2.1.4 O que não se pode fazer em uma crise de imagem

Ao invés de fugir do problema, que é a vontade de muitos, é imprescindível dar informações que são de interesse da população. Se o local afetado pela crise de imagem não tomar a frente do problema e não ser a principal fonte, alguém o fará e talvez a versão dele não será a versão correta dos fatos. (2004, p.111)

Deixar o jornalista sem retorno pode ser fatal. Forni (2002, p.370) explica como isso pode virar um problema:

Deixar o jornalista sem retorno, quando procura alguém sobre matéria negativa, é uma atitude que não deve ser tomada. Erro capital. Ele sente-se no direito de publicar a matéria, alegando que procurou a empresa e não obteve resposta. Depois fica muito difícil corrigir e explicar ao leitor uma nova versão. (2002, p.370)

Outra posição que pode dar problema é tentar resolver a crise depois que a imprensa já especulou informações e já causou danos a imagem da empresa ou instituição.

Forni (2002, p.370) diz:

Muitas pautas negativas, algumas que poderiam desestabilizar a diretoria de uma organização, principalmente de empresas estatais ou da administração pública, são amenizadas ou neutralizadas pela pronta ação de fontes credenciadas. Essa ação implica prestar amplos esclarecimentos. Essa culpa presumida exacerba a apuração do jornalista e transforma uma matéria, às vezes fria, em uma grande pauta. (2002, p.370)

É necessário “estar atento às apurações que redundam em deslizos”. (2002, p.370) As versões dadas pela mídia sobre determinados fatos, nem sempre é correta. “A mídia, por mais poderosa que seja não tem o dom da infalibilidade.

2.1.5 Prevenir é melhor que remediar

Já diz o ditado popular “prevenir é melhor que remediar”. Em assessoria de imprensa, para se sair bem em uma crise de imagem é preciso estar preparado. Conhecer bem o local de trabalho, bem como os pontos que podem ser pegos de surpresa pela mídia, é a saída. Segundo Forni, as pesquisas demonstram que empresas que estavam preparadas e conheciam o local onde assessoram, nas situações difíceis, conseguiram superar com sucesso a crise.

Sandra Castelano também é citada por Forni (2002, p.383):

Quando surge uma crise, as organizações têm períodos de rejeição, isolamento, depressão, aceitação, reconhecimento. A organização que não se preparou, não treinou, nem praticou para crises em potencial não será capaz de reagir com eficiência no ambiente de comunicações em tempo real que terá que enfrentar. (2002, p.383)

Forni (2002, p.384) cita também os cinco passos escritos por Michael W. Kempner, presidente da MWW/ Strategic Communication:

(1) Identifique crises potenciais que possam afetar sua empresa; (2) faça relatórios preliminares e respostas prováveis perguntas; (3) prepare uma lista

de repórteres que fariam a cobertura do fato ocorrido; (4) organize espaço de trabalho e equipamentos para os repórteres; (5) devolva *checklists* para que detalhes não sejam esquecidos. (2002, p.384)

Quem não tem um bom relacionamento com a mídia corre maior risco durante uma crise. “Se os jornalistas não conhecem a empresa e nunca falaram com seus principais dirigentes, dificilmente conseguirão idealizar uma imagem dessa organização”. (2002, p.384)

CAPÍTULO III

3.1. SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E TRANSFERÊNCIA DE RENDA

Segundo assessores de imprensa da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Transferência de Renda, a SEDEST é encarregada de ser referência na implementação integrada das políticas públicas de assistência social, segurança alimentar e trabalho, a SEDEST é uma secretaria ligada ao Governo do Distrito Federal, com a missão de promover a inclusão social e garantir o efetivo exercício da cidadania. Como secretária, a Deputada Eliana Pedrosa, tem como princípios em seus programas a inclusão social, qualidade de vida, mulher como gestora do benefício, participação da sociedade e a família como foco de intervenção.

Os objetivos da secretaria perante a população do Distrito Federal são a redução da vulnerabilidade pessoal e social, promover o desenvolvimento humano, estabelecer parcerias, implantar o sistema único de assistência social, instituir mecanismos de avaliação, monitoramento e divulgação das ações, instituir coordenação única das ações sociais e integrar as políticas públicas.

Suas competências são sistematização, articulação e coordenação de ações de assistência social, segurança alimentar e de trabalho, acompanhamento e avaliação das ações de assistência social, segurança alimentar e de trabalho, interação com demais órgãos para implementação das políticas e diretrizes sociais, assegurar a destinação de recursos orçamentários e financeiros para as áreas sociais e trabalho, buscar incentivos para as áreas sociais e incentivar a participação da sociedade civil e organismos nacionais e internacionais.

Tendo como público alvo as seguintes classes, conforme a figura abaixo:



Figura 01: Público Alvo da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social - SEDEST
 Fonte: <http://www.sedest.df.gov.br/>

A secretaria é subdivida em subsecretarias para a divisão das tarefas sejam feitas de forma adequada, sendo elas a de planejamento e gestão, assistência social, responsabilidade social e segurança alimentar e gestão de benefícios sociais.

A Subsecretaria de Planejamento e Gestão tem como foco planejar, acompanhar e avaliar, em conjunto com as demais subsecretarias, os programas ou projetos e ações implementadas pela secretaria de desenvolvimento social. Algumas das suas atribuições são os planejamentos estratégicos das ações a serem desenvolvidas pela secretaria de desenvolvimento social e trabalho, elaboração de indicadores de gestão e desempenho para todas as ações desenvolvidas, acompanhamento físico e financeiro dos programas e projetos, assessoramento ao gabinete da Secretária no que lhe for solicitado e avaliação dos programas e projetos desenvolvidos pela Secretaria com relação a sua compatibilidade e aos objetivos e metas propostos.

Já Subsecretaria de Assistência Social tem como obrigação da vigilância e da

proteção sociais no Distrito Federal, implementando e ofertando à população serviços socioassistenciais de Proteção Social Básica e de Proteção Social Especial, por meio dos Centros de Referência da Assistência Social (CRAS), e dos Centros de Referência Especializados de Assistência Social (CREAS) e Unidades de Alta Complexidade (UAC's). Sendo suas atribuições como a coordenação e a implementação da Política de Assistência Social e o Sistema Único de Assistência Social no Distrito Federal, a definição das condições e do modo de acesso aos direitos relativos à assistência social, visando a sua universalização dentre todos os que necessitem de proteção social, a coordenação e a atualização do cadastro de entidades e organizações de assistência social, do Distrito Federal e o incentivo à criação de instâncias públicas de defesa dos direitos dos usuários dos programas, serviços e projetos de assistência social.

A Subsecretaria de Responsabilidade Social e Segurança Alimentar é encarregada de gerenciar as ações de segurança alimentar e responsabilidade social em processo de integração das às famílias e as pessoas residentes no Distrito Federal e que se encontram em situação de vulnerabilidade social. Dentre suas atribuições está a gestão do programa Pró-Família, que consiste na distribuição de leite, pão e cesta de alimentos as famílias de baixa renda. A subsecretaria é responsável também pela administração do programa Pró - Família que atende mais de 47 mil famílias. As famílias de baixa renda residentes no Distrito Federal podem ser atendidas por uma ampla variedade de programas sociais que visam reduzir o risco social e elevar a segurança alimentar.

A Subsecretaria de Gestão de Benefícios Sociais compete mapear as famílias e as pessoas em situação de vulnerabilidade social residentes no Distrito Federal. Dentre suas atribuições está a gestão dos benefícios sociais que o Governo do Distrito Federal concede às pessoas que estão em situação de risco social. Assim, sua estrutura é composta de três diretorias encarregadas de: mapear as pessoas e famílias (Diretoria de Mapeamento das Famílias de Baixa Renda - DIMFBAR), gerir os programas (Diretoria de Gestão de Benefícios Sociais – DIGEBES) e fiscalizar o cumprimento das condicionalidades dos programas sociais (Diretoria de Fiscalização de Benefícios Sociais – DIFIBES). A Subsecretaria também é responsável pela ad-

ministração do Cadastro Único dos Beneficiários de Programas Sociais, que possui hoje em sua base mais de 180 mil famílias cadastradas.

CAPÍTULO IV

4.1. CONHECENDO O CASO

Dia 31 de outubro de 2007. Este foi o dia em que os Secretários de Estado Eliana Pedrosa e Raimundo Ribeiro, resolveram deixar o cargo do executivo e voltar para os seus postos no legislativo. No dia seguinte seria votado o projeto que tratava da reeleição dos integrantes da Mesa Diretora na Câmara Legislativa do Distrito Federal. Projeto então de interesse do governo.

A notícia logo se espalhou. Era o comentário dos corredores da CLDF. Após saber que a dona do gabinete número 1 voltaria repentinamente, o suplente Raad Massouh (DEM), denunciou no plenário que a secretária de Desenvolvimento Social, mesmo licenciada do cargo, mantinha no gabinete da Câmara, 18 servidores fantasmas, pessoas de sua confiança que permaneceram nomeadas, mas que supostamente não apareciam para trabalhar.

Logo após a denúncia do suplente da então licenciada deputada distrital, os celulares e telefones da assessoria de imprensa de Eliana Pedrosa não paravam de tocar. Eram jornalistas querendo saber o que se passava, se aquela denúncia era verdadeira. Foi o dia inteiro respondendo aos jornalistas.

No dia 1º de novembro, Eliana Pedrosa (DEM) reassumiu o mandato para participar das discussões sobre a proposta que altera a Lei Orgânica do Distrito Federal e autoriza a recondução dos atuais comandantes da Casa.

A intenção da secretária era participar das negociações em torno da aprovação ou rejeição do texto em segundo turno.

Uma das primeiras medidas de Pedrosa foi tentar rebater as acusações de Raad. A distrital negou que a denúncia seja verdade e ainda responsabilizou o próprio Raad por qualquer irregularidade. “A gestão estava com ele, bem como a folha de ponto.”

Com a saída de Raad, os defensores do projeto que trata da recondução dos atuais membros da Mesa perdem um voto.

Tudo começou quando a então secretária Eliana Pedrosa soube que a proposta estaria em pauta no plenário. No dia 30 de outubro, ela pediu licença do Executivo e passou ao final da tarde na Câmara Legislativa para dar a notícia de que estaria de volta para acompanhar as votações.

No mesmo dia, no plenário da Câmara Legislativa, o deputado Raad Massouh, resolveu falar e disse no plenário que a secretária Eliana Pedrosa mantinha em seu gabinete 18 funcionários fantasmas. Provocando perplexidade nos parlamentares que estavam no local e curiosidade nos jornalistas. Eliana Ainda não estava na Câmara para se defender, ela estava cuidando dos trâmites legais para sua licenciatura.

Na sexta-feira, 31 de outubro, o jornal Correio Braziliense noticiava “Distritais aprovam reeleição”, matéria que conta que a reeleição foi aprovada e mostra também a fala de indignação do então suplente da distrital. Ele dizia:

Os demais deputados ficaram constrangidos com a presença dos dois secretários que chegaram claramente irritados com a iminente aprovação da proposta, principalmente os suplentes.

Substituto de Eliana Pedrosa, Raad Massouh (DEM) não fez esforço para esconder a indignação com a repentina volta da titular do mandato. “Não sou moleque e não posso passar por essa situação constrangedora e ridícula de estar no plenário durante uma sessão, discutindo um projeto, e de repente, sem aviso, ser substituído”, reclamou o distrital.

No dia 01 de novembro, o Jornal do Brasil noticiou “Volta de titulares revolta distritais que exerciam o mandato”. Eis o texto:

O clima esquentou de vez na Câmara Legislativa, como consequência das situações constrangedoras por que passaram os suplentes de Eliana Pedrosa (DEM) e Raimundo Ribeiro (PSL), durante o debate da terça-feira sobre a proposta que permite a reeleição da Mesa Diretora. Ontem, o deputa-

do Raad Massouh (DEM) declarou em plenário que, dos 24 funcionários comissionados lotados em seu gabinete, 18 são servidores fantasmas à disposição da titular da vaga de distrital, Eliana Pedrosa, licenciada do cargo como secretária de Desenvolvimento Social e Trabalho. A denúncia de Raad ecoou rapidamente entre os deputados e produziu uma acalorada discussão sobre as dificuldades e pressões sofridas pelos que ocupam uma cadeira no Legislativo na condição de suplente. O democratas ameaçou usar sua prerrogativa de parlamentar para exonerar todos os 18 funcionários de Eliana, caso venha a assumir novamente o cargo depois de uma terceira volta da secretária à Casa, na condição de distrital titular. Raad demonstrou abertamente sua indignação com a maneira com que foi tratado na terça-feira por Eliana, quando ela chegou à Câmara e lhe disse que estava dispensado uma vez que ela assumiria o debate sobre a reeleição da Mesa Diretora. Eliana não quis responder ontem à acusação sobre fantasmas. Sua assessoria informou que ela daria hoje uma entrevista coletiva para esclarecer o assunto.

(Jornal do Brasil, 2007, p. D5)

No mesmo dia, a assessoria de imprensa da deputada já havia marcado com os veículos de comunicação uma entrevista coletiva para que a população soubesse o que realmente estava acontecendo.

No dia 02 de novembro, o Correio Brasileiro noticiava “Eliana também deixa governo”. A deputada Eliana Pedrosa retorna à casa para participar de negociações do projeto de reeleição dos atuais integrantes da Mesa Diretora, que é de interesse do governo. Mas a enfrenta o resultado da indignação de seu suplente, que a acusou de ter funcionários fantasmas no dia anterior. Na publicação, o resultado da entrevista coletiva do dia anterior.

Leia a seguir:

Em entrevista coletiva, ela deu uma outra justificativa para a volta: pretende acompanhar a discussão e aprovação da Lei Orçamentária de 2008. Mas ela tem ainda mais motivos. Eliana Pedrosa enfrenta uma guerra política com seu suplente, Raad Massouh (DEM).

Uma das primeiras medidas de Eliana ontem foi tentar rebater as acusações de Raad. Irritado com o anúncio de que Eliana voltaria repentinamente à Casa, ele denunciou no plenário que a secretária de Desenvolvimento Social, mesmo licenciada do cargo, mantinha no gabinete da Câmara 18 servidores fantasmas, pessoas de sua confiança que permaneceram nomeadas, mas que supostamente não apareciam para trabalhar. A distrital negou ontem que isso seja verdade e ainda responsabilizou o próprio Raad por qualquer irregularidade. “A gestão estava com ele, bem como a folha de ponto” (Correio Brasileiro, 2007, p.7)

O Jornal do Brasil também deu a resposta da entrevista coletiva:

Em entrevista coletiva, Eliana negou que tivesse qualquer funcionário do gabinete da Câmara à sua disposição. Se havia irregularidades no quadro de pessoal, disse, Raad é o responsável. Raad tinha a gestão do gabinete, a folha de pontos e a prerrogativa de exonerar ou nomear quem quisesse. Ele é que tem de responder disse a deputada. O vice-presidente da Casa, Paulo Tadeu (PT), concorda com a posição de Eliana e diz que a Mesa Diretora só não tomou providências porque Raad nunca protocolou uma denúncia formal com a lista dos 18 nomes supostamente fantasmas. Para ele, a confusão ocorreu porque ambos tinham um acordo dentro do partido Democratas em que uma das partes pode não ter cumprido o que lhe cabia. Raad era quem atestava a folha de ponto. Raad rebate e diz que falou por seis vezes no assunto, inclusive protocolou uma carta com essas questões endereçada a todos os deputados, ao partido e à titular da vaga para pedir providências. Raad também é o autor de uma proposta de emenda à Lei Orgânica que tramita na Casa para normatizar o mandato dos substitutos de distrital. Quando vi que ninguém tomaria providência nenhuma para fazer com que os suplentes pudessem exercer o mandato dignamente, disse em alto e bom som que exoneraria todo mundo do meu gabinete para garantir a moralidade. Deu com que deu disse Raad. (Jornal do Brasil, 2007, p. D3)

O dia 04 de novembro foi o último dia em que se falou sobre o caso. O Jornal do Brasil deu a seguinte nota:

Perguntaram à deputada Eliana Pedrosa porque seu suplente Raad Massouh, depois de dez anos no mandato, decidiu, de repente, denunciar a acobertação de 18 funcionários fantasmas em seu gabinete. Para a ex-secretária, o problema está mesmo em Raad. O cargo subiu à cabeça dele, só pode ser. Aí, resolveu dar esse pití. (Jornal do Brasil, 2007, p. D4)

Com essa situação, a deputada Eliana Pedrosa sofreu um desgaste, mas mostrou que não tinha haver com o caso. Raad então, desistiu da denúncia. O presidente da Câmara também disse que quem era o culpado por essas acusações era o próprio Raad.

4.2. Aprendizado

Durante a crise a assessoria de imprensa da deputada Eliana Pedrosa trabalhou intensamente para o problema e mais ou menos 10 horas por dia. A Assessoria da deputada nunca deixa de atender às ligações em qualquer hora do dia. Os telefones estão disponíveis aos jornalistas a qualquer hora também aos fins de semana.

O telefone toca muito a qualquer hora, e chega a receber de 20 a 25 ligações

diárias de jornalistas em busca de informações. Quando há algum problema, este número aumenta para 30.

Segundo a assessoria, este número só não é maior por causa do site da deputada que sempre informa as atividades. Durante a crise, a partir do dia da visita da distrital à Câmara Legislativa até o dia 04 de novembro de 2007, a Assessoria enviou três notas à imprensa com informações sobre a denúncia.

Foram realizadas duas entrevistas coletivas. A assessoria de imprensa também é responsável por escrever discursos e respostas à imprensa. Independente de crise, a assessoria de imprensa da deputada Eliana Pedrosa sempre atualiza o site. Pelo menos uma vez ao dia.

Conclusão

A presente pesquisa foi um estudo do papel da assessoria de imprensa da deputada Eliana Pedrosa em meio à divulgação da grave denúncia que o deputado Raad Massouh fez no plenário da Câmara. Foi analisado o caso dos funcionários fantasmas. O caso foi de destaque local e influenciaram, de alguma maneira, no cotidiano do povo brasileiro.

O assessor de imprensa é o responsável por mediar o contato entre seu assessorado e os meios de comunicação e, assim, torná-lo conhecido entre a mídia. Também é responsabilidade do assessor treinar seu assessorado para que este saiba lidar com a imprensa. É ele também quem trabalha para tentar reverter a imagem de seu assessorado diante de uma crise.

É importante criar um plano de comunicação com a mídia e definir o que será dito. Deve-se, também, escolher um porta-voz para falar com os jornalistas. O porta-voz deve estar preparado para todos os tipos de questionamentos, é importante saber lidar com a mídia e conhecer bem a empresa.

Para se sair bem em qualquer crise é importante estar preparado para ela. Estudar os “pontos fracos” da empresa e criar um plano baseado nessas informações podem fazer com que a crise não seja tão catastrófica quanto se espera. Um plano de gerenciamento de crise é essencial em um momento contundente.

Estar preparado para enfrentar a crise é uma obrigação de todas as empresas, pois ela surge quando menos se espera. Os 2 casos estudados nesta pesquisa são bons exemplos de que se antecipar é o melhor caminho para contornar a crise.

A acusação dos funcionários fantasmas exemplificou a ação que deve ser feita em caso de crise: foi marcada logo ao anúncio no plenário, a entrevista coletiva. Tinham três assessores de imprensa a disposição dos jornalistas. Todos os três entendiam sobre o assunto. Isso é essencial para controlar a situação e não prejudicar a imagem dos envolvidos. É dever da assessoria de imprensa treinar aquele que irá conversar com a mídia.

A Assessoria acertou em informar o que estava sendo feito para contornar a situação. E, de fato, a crise foi superada rapidamente.

Para administrar uma crise deve-se estar preparado para tal. A experiência e aprendizado mostraram que é importante antecipar-se e ter em mãos um plano de gerenciamento de crise para qualquer tipo de crise. Achar que tudo pode ser resolvido com “um passe de mágicas”, é fazer com que a crise tome proporções maiores do que o esperado.

Conclui-se que é necessário um bom trabalho em equipe, para que, assim, seja possível melhorar o impacto da crise. Uma boa assessoria de imprensa e um bom Plano de Gerenciamento de Crise são essenciais a qualquer organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHAPARRO, Manuel Carlos. **Cem anos de assessoria de imprensa**. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2002.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa: Como fazer**. 1.ed. São Paulo: Summus, 2003

CORREIO BRAZILIENSE. Correio Web. Brasília, 2007. Disponível em www.correiobraziliense.com.br, acessado entre os dias 31 de outubro e 05 de novembro de 2007.

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2003.

FERRARETTO, Luiz Artur; KOPPLIN, Elisa. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Luzzatto, 2001

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de Crise**. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, Boanerges. **O que é Assessoria de Imprensa**. 1.ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: Como se relacionar com a mídia**. 1.ed. São Paulo: Contexto, 2004.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 1.ed. São Paulo: Geração, 2003.

_____. **A Síndrome de Aquiles: Como lidar com as crises de imagem**. 1.ed. São Paulo: Gente, 2001